

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA–UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCÉLIA PEREIRA MENEGUELLI

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR FARMACÊUTICO DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

Cacoal/RO

2016

LUCÉLIA PEREIRA MENEGUELLI

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR FARMACÊUTICO DO
MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

Artigo apresentado na Fundação
Universidade Federal de Rondônia
Câmpus Professor Francisco
Gonçalves Quiles para obtenção do
título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof.^a MS. Lindsay de
Oliveira Mesquita Torres

Cacoal/RO

2016

Meneguelli, Lucélia Pereira.

M542i Inteligência competitiva no setor farmacêutico do
município de Cacoal/RO / Lucélia Pereira Meneguelli –
Cacoal/RO: UNIR, 2016.
27 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.

Orientadora: Prof.^a M.^a Lindsay de Oliveira Mesquita
Torres.

1. Inteligência competitiva. 2. Estratégia. 3. Tomada de
decisão. I. Torres, Lindsay de Oliveira Mesquita. II.
Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658

Catálogo na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

**ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 06 DE JULHO DE 2016.**

Aos 06 (seis) dias do mês de Julho de dois mil e dezesseis, reuniu-se na Sala 04 – Bloco B do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, a banca constituída pelos Professores PROF^a MS. LINDSAY DE OLIVEIRA MESQUITA TORRES (presidente), PROF^a MS. JANE APARECIDA NUNES DE ARAÚJO (membro) e PROF. MS. MARCOS TADEU SIMÕES PIACENTINI (membro), para examinar o (a) candidato (a) **LUCÉLIA PEREIRA MENEGUELLI** na prova de defesa de seu Artigo de conclusão de curso intitulado INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR FARMACÊUTICO DO MUNICÍPIO DE CACOAL. A presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 16:32 h, solicitando à candidata que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente a candidata sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a arguição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 95 (noventa e cinco). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal / RO, 06 de Julho de 2016.

Banca Examinadora:

Lindsay de Oliveira Mesquita Torres
PROF^a MS. LINDSAY DE OLIVEIRA MESQUITA TORRES
Presidente

Jane Aparecida Nunes de Araújo
PROF^a MS. JANE APARECIDA NUNES DE ARAÚJO
Membro

Marcos Tadeu Simões Piacentini
PROF. MS. MARCOS TADEU SIMÕES PIACENTINI
Membro

“Dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos, pois sem eles este projeto e muitos dos meus sonhos não se realizariam. ”

Agradeço a minha professora e orientadora pela ajuda no desenvolvimento desse artigo. Aos amigos e colegas que fiz durante essa caminhada acadêmica, pelo incentivo e pelo apoio constante.

“Que a Força esteja com você”
Star Wars (1977).

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR FARMACÊUTICO DO MUNICÍPIO DE CACOAL¹

Lucélia Pereira Meneguelli²

Lindsay de Oliveira Mesquita Torres³

RESUMO: As estratégias utilizadas nas empresas, podem ser usadas como meios rápidos e dinâmicos nas organizações. Esse estudo buscou fazer uma pesquisa realizada junto a gestores de empresas farmacêuticas dos municípios de Cacoal, Rondônia. A pesquisa tem como objetivo a identificação de que forma as empresas do setor farmacêutico poderão ter vantagem por meio da inteligência competitiva. Para se obter os dados, utilizou-se da pesquisa descritiva, o método dedutivo e a abordagem qualitativa. Foram utilizadas como técnicas de coletas de dados a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada, contando com dezenove questões, para as perguntas foi feita uma análise dos dados e interpretação por parte do autor. Os resultados mostraram o perfil das empresas, a maneira como gerenciam as farmácias e as estratégias que utilizam para se manter no mercado de trabalho, a melhoria na própria empresa e o quando a equipe está motivada. Observa-se que a maior dificuldade é colocar em prática o que é analisado pelo gerente, o que seus clientes procuram, estar em busca de novos produtos, o que seus funcionários precisam, e o incentivo no ambiente de trabalho. Mostrou-se como ponto positivo o próprio mercado farmacêutico que apesar de ter uma ampla concorrência não deixa de gerar disputa. Sugerem-se para essas empresas pesquisadas que sempre possam planejar, calcular suas estratégias, e investiguem todas as informações possíveis em relação ao rumo que sua empresa está indo. Para trabalhos futuros recomenda-se que sejam feitas pesquisas relacionadas com os clientes das farmácias.

PALAVRA-CHAVE: Inteligência Competitiva. Estratégia. Tomada de Decisão.

INTRODUÇÃO

Inteligência competitiva é uma ferramenta de suporte para a tomada de decisão na empresa, que auxilia no crescimento, faz com que ela se diferencie dos concorrentes e ajude na participação no mercado. Assim, se a empresa não vai bem com seus resultados é hora de fazer mudanças, observar o que está sendo feito e o que pode ser melhorado.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da Prof.^a Ms. Lindsay de Oliveira Mesquita Torres.

² Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. E-mail: luhmeneguelli@gmail.com

³ Prof.^a Mestre do Curso de Administração – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles. E-mail: lindsay.mesquisa@hotmail.com

Esse estudo vem mostrar como as empresas podem se sobressair em relação a terem maior vantagem com seus concorrentes, além de obter a capacidade de conhecimento e utiliza-lo a seu favor.

Com o passar do tempo e o fortalecimento da competição, percebe-se que é necessário conhecer cada vez mais a situação das organizações em relação ao seu ambiente para agir com mais convicção e eficiência (TYSON, 1998). Esse estudo que se faz é favorável e ajuda como um suporte a fim de compreender as informações do seu ambiente para que possam se antecipar as ameaças e oportunidades (FLEISHER, BENSOUSSAN, 2007).

É importante destacar o objetivo e direcionamento, saber acompanhar as tecnologias, mudanças nos desejos do consumidor, movimentações de competidores, entre outros. A inteligência competitiva servirá de base para que a empresa venha a se preparar na administração dos recursos para ter uma maior vantagem perante o mercado como cita Sharp (2009), como exemplo: lançamento de um produto novo, aquisição de um novo negócio, aumento do capital ou alguma outra informação que ajude na tomada de decisão.

Então, com essa aquisição de informação a inteligência competitiva pode ser compreendida como uma possível fonte para a redução de incertezas em que a empresa tende a se manter à frente no ambiente competitivo, além de ter a capacidade de fortalecer as estratégias com dinamismo nos recursos obtidos, sendo um processo valioso em lidar melhor com as incertezas e dificuldades, tendo desta forma uma visão ampliada do momento atual e futuro.

A pesquisa foi delimitada na área de Administração Estratégica e Competitividade que visa captar e organizar as informações, proporcionando aos empresários e empreendedores um melhor conhecimento das empresas, dos funcionários, dos fornecedores, o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado em geral.

O termo inteligência competitiva se refere na forma como uma empresa decide competir em um mercado, quais as estratégias que vai utilizar e a posição de

seus competidores de modo a ter uma vantagem competitiva, a empresa tende a identificar todas as oportunidades viáveis, trabalhando com fatores internos e externos, pontos fortes e pontos fracos, isso facilita para ter uma percepção do ambiente para que ele possa vir montar a estratégia necessária. Com base nessa contextualização indaga-se: *Como a inteligência competitiva poderá trazer vantagem às empresas do setor farmacêutico no município de Cacoal?*

O objetivo geral da pesquisa foi identificar de que forma as empresas do setor farmacêutico do município de Cacoal poderão obter vantagem por meio da inteligência competitiva. Subsequente, os objetivos específicos buscam estudar o processo de inteligência competitiva nas empresas, identificar as características das empresas orientadas pelo processo de inteligência competitiva, compreender como os empresários do setor farmacêutico utilizam a inteligência competitiva como estratégia.

O estudo foi realizado nas 5 (cinco) redes de farmácias localizadas no centro da cidade do município de Cacoal/RO para demonstrar os mecanismos que podem ser utilizados para obter vantagem em relação aos seus concorrentes. Essas vantagens fazem a diferença entre uma empresa e outra, pois assim tornam-se mais qualificadas no mercado.

Deste modo a pesquisa buscou contribuir com informações sobre inteligência competitiva e estratégia de planejamento, permitindo identificar, analisar e reduzir as surpresas e também gerenciar as oportunidades necessárias para seus clientes, saber qual a estratégia de seus concorrentes, e assim conservar uma vantagem competitiva.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 COMPETITIVIDADE

Competitividade no dicionário significa característica de algo ou alguém de que é competitivo, nesse caso, a disposição de uma empresa em manter ou aumentar suas metas e objetivos. A habilidade de uma empresa para se manter no mercado,

depende de vários fatores que podem ajudar, como os fatores internos, externos e a o ambiente organizacional.

Silva e Batalha (1999), identificam duas direções diferentes de entendimento sobre o que é competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como o "desempenho" de uma empresa ou produto. O principal indicador de competitividade, estaria ligada à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado consequentemente, estaria de alguma forma, aprovando as decisões estratégicas tomadas.

O segundo aspecto é visto como "eficiência". Trata-se de tentar medir o potencial de competitividade de um dado setor ou empresa. Assim sendo, identificando e realizando um estudo dentro e fora da empresa, ela poderia vir a aplicar nos setores gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, fazendo com que exista uma relação mútua do que é estudado e o que desempenhado.

Considerando essas afirmações acima, Haguenaer, Ferraz & Kupfer (1996) definem competitividade “como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Essas estratégias podem envolver vários ângulos possíveis, incluindo preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforços de venda, diferenciação de produto, entre outros, em cada mercado evidencia-se alguns desses aspectos como fatores críticos de sucesso competitivo.

Quanto aos fatores relacionados à competitividade das empresas, Porter indica que cinco forças determinam a prática da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. O autor ainda acrescenta que “A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital e a pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui.” (Porter, 1985).

1.2 INTELIGENCIA COMPETITIVA

As rápidas mudanças causadas pelas evoluções tecnológicas são o que cada vez mais desafiam a capacidade de respostas das empresas em relação ao seu ambiente organizacional, a agilidade ou flexibilidade são requisitos de suma importância e indispensáveis a inserção e ao acompanhamento no seu ambiente interno e externo.

Inteligência competitiva consegue ser um conjunto das atividades de controle do ambiente de uma empresa, visando fornecer dados úteis à definição de suas estratégias de evolução. Arik Johnson (2007) define inteligência competitiva como o “deliberado e bem coordenado monitoramento dos competidores onde quer que estejam, em um mercado específico”. Fuld (1985) descreve que inteligência competitiva é a informação altamente específica e temporal sobre uma empresa.

Por outro lado, Gomes e Braga (2001) definem a inteligência competitiva como o resultado da análise e informações coletadas do ambiente competitivo da empresa que irão apoiar a tomada de decisão, gerando recomendações para eventos futuros e não somente para justificar decisões passadas.

Existem outras definições, mas elas estão voltadas para uma questão-chave: a informação externa e as estratégias de inteligência dando possibilidade de inovação às empresas. Através dela, as informações de diferentes fontes são trabalhadas de maneira estratégica permitindo antecipar às tendências de mercado, atendendo a evolução do negócio em comparação com os concorrentes. Com a utilização da inteligência competitiva, a organização terá como detectar e avaliar ameaças e oportunidades e definir qual será a estratégia competitiva adequada para se empregada.

Tudo isso gera uma competitividade baseada em conhecimento e inovação, a inteligência competitiva permite que as empresas possam efetivamente exercer com antecipação e responsabilidade, suas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio, ao invés de esperar para reagir aos fatos, o que acontece com frequência no mundo dos negócios.

1.3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Estratégia competitiva vem sendo um conjunto de planos e ações desenvolvidos por uma empresa para ampliar ou manter suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para Ohmae (1983, p.25):

[...] sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes [...].

Para Porter (1985, p.1), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”. O nível de competitividade que a empresa venha a ter depende de alguns fatores estruturais ou empresariais, relacionados às condições macroeconômicas, infraestrutura e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e à capacidade gerencial e operacional da empresa.

As empresas podem usar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira com objetivo de obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com custos mais baixos do que os seus concorrentes. A segunda visa alcançar vantagens pela obtenção de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, o que justifica os preços serem ou estarem mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia é obter vantagens competitivas nos produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação, mas com um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

Porém os objetivos da estratégia competitiva estão voltados para o longo prazo da empresa, baseada em competências que se acumulam durante um período de tempo relativamente longo, o que não quer dizer que não seja viável utilizá-la, pois proporciona que a empresa identifique em que direção pretende mover-se no mercado criando valor para seus clientes atuais e potenciais. Para esse desempenho é preciso que apresente vantagens competitivas sustentáveis, segundo Potter (1980, p.2) “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue

criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

Já o conceito de vantagem competitiva para uma organização, segundo Barney e Hesterly (2007, p. 10) dizem respeito à “diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar”. E esse valor econômico é feito pela diferença entre o custo do produto ou serviço oferecido pela organização e a percepção do benefício ganho pelo cliente sobre este (BARNEY; HESTERLY, 2007). As marcas que são consideradas como diferenciadas podem ser exemplos da organização ser capaz de obter maiores ganhos porque seus clientes estão dispostos gastar maiores quantias de dinheiro. Por outro lado, o custo econômico vem a ser importante, por que o conceito de vantagem competitiva se sustenta nos ganhos superiores (PETERAF; BARNEY, 2003).

Outro lado da vantagem competitiva é como a empresa pode identificar os recursos para ajudar o seu papel nas análises das organizações (PETERAF; BARNEY, 2003). Outro ponto de vista é oferecido por Johnson, Scholes e Whittington (2007), é tratar a vantagem competitiva como um movimento pioneiro da organização. Assim, a empresa passa a ter uma vantagem de tempo em relação às outras, até essas organizações equipararem-se tomando como exemplo aquela que foi a primeira.

Com isso, a vantagem competitiva foi definida como reforço para maiores valores econômico que a organização gera em relação aos seus concorrentes, podem ser recursos de naturezas diferentes e difíceis para serem transferidos.

1.4 BENEFÍCIOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas como uma ferramenta de mercado para agir com a concorrência, ter esse sistema é estar à frente e em constante desenvolvimento com sua produtividade, mas essa produção que só visa o consumidor não garante o sucesso da empresa, é preciso observar a concorrência e saber das novas tecnologias que podem ser implantadas para identificar e antecipar as oportunidades que vierem a surgir, tendo assim uma

competição favorável. Segundo Gonzalez (2001):

Num mundo em que a competição atual e o potencial são crescentes, em que os consumidores se tornam cada vez mais exigentes, em que a informação flui de forma veloz e a baixo custo, uma área produtora de informações passa a ser vital.

O ambiente de incerteza dificulta a empresa, e muitas vezes a levar tomar decisões equivocadas que podem levar à empresa à falência. Para que isso não ocorra precisa-se de inteligência competitiva que forneça informações para que se possam tomar decisões seguras e em tempo real (ABRAIC, 2004, p. 01).

Um dos benefícios da inteligência competitiva é a organização interna “de um modo geral, elas são depositárias de grande quantidade de informações, juntá-las, analisá-las e dar-lhes uma interpretação que contenha um caráter corporativo constitui o grande desafio do processo de inteligência competitiva” (GONZALEZ, 2001). As empresas que utilizam dessa ferramenta vêm a ter maior lucro do que as que não utilizam e ainda diminuem os custos, além de melhorar o processo de tomada de decisão.

Um estudo dos autores Cappel e Boone (1995 *apud* SCIP 1995), compararam as empresas que se empenharam e outras similares que não tiveram esforços com a inteligência competitiva, demonstrando que as empresas que utilizam dessa ferramenta superaram as outras com três medidas-chave: vendas médias, participação no mercado e lucratividade.

Destacam-se os principais benefícios da Inteligência Competitiva, segundo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (1999):

- a) antecipar os movimentos competitivos da concorrência;
- b) aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam sua atividade;
- c) identificar as novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos

pontos fortes e fracos da concorrência;

d) aumentar a qualidade e as possibilidades de aquisições, fusões e alianças estratégicas.

1.5 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS QUE UTILIZAM DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para uma estrutura desejada na organização Rodrigues e Riccardi (2007), explicam que as empresas necessitam de quatro plataformas para programar a inteligência competitiva; plataforma de gestão do conhecimento, plataforma de aprendizagem organizacional, plataforma de inovação e plataforma de empreendedorismo corporativo.

As empresas precisam balancear a construção do conhecimento tácito com o conhecimento explícito como sugere os autores, “por meio da implementação de um sistema de inteligência competitiva bem construída, capaz de prover para a formação do conhecimento entre pessoa e organização”.

A gestão do conhecimento é uma função no contexto da estratégia corporativa, aquele conhecimento que proporciona a empresa ter vantagem competitiva sustentável e ser capaz de criar ideias novas. A capacidade de imaginar e facilitar as experiências são um fator chave para o sucesso no processo de inovação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

A plataforma de inovação está ligada diretamente as condições e estruturas que as empresas têm para que se possa construir um ambiente de criação de produtos, serviços e negócios. Rodrigues e Riccardi (2007) afirmam ainda ser necessário que as organizações se livrem das limitações do presente, que estão cristalizadas pelas práticas do passado e construir seu próprio futuro.

Sendo assim, busca correr risco sem ser punido, dando oportunidade das pessoas de serem criativas e empreendedoras contribuindo com inovação para os

negócios. Para que isso tudo esteja de acordo, a inteligência competitiva possibilita que as empresas venham a cumprir seu papel, auxiliando colaboradores, clientes e investidores.

Hagel e Brown (2006) evidenciam a importância de não se confundir inovação com invenção e definem inovação como a construção de novas práticas, processos, relacionamentos ou modelos de negócios que possam gerar valores econômicos significativos para a organização.

1.6 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS

A competição na indústria farmacêutica se baseia nas diferenças de seus produtos como, por exemplo, o lançamento de novos produtos precisa atrair investimentos para se tornar forte no mercado. Essas empresas precisam se antecipar para poder superar seus concorrentes, seus pontos fortes e fracos certamente vão ajudar a definir as oportunidades e ameaças que surgirem.

Para manter as vantagens competitivas no mundo dos negócios, as empresas necessitam se adequar as modificações constantes, vindo sempre a aprimorar-se. “O ritmo de mudanças no ambiente competitivo aumentou em muitos setores, aumentou também a necessidade do reconhecimento explícito desse dinamismo na formulação de estratégias competitivas” (DAY, 1999, p.14)

De acordo com Day (1999, p. 243) e que serve como base para os dias atuais, existia um cenário com oportunidade para as empresas se estabelecerem, a empresa que mais cresce é aquela que não se deixa levar apenas pela mudança, ou assiste tudo e não faz nada, mas sim aquela que está ativa no mercado.

Os novos produtos ficam anos nos laboratórios antes de serem alcançados. Avaliando-se qual devem ser o próximo movimento do concorrente e nossa própria capacidade de compreensão, podemos desenvolver estratégias para vencer os concorrentes com um único golpe

Conhecer o mercado consumidor deixou de ser necessidade e passou a ser essencial na vida de uma empresa, com isso a inteligência competitiva vem a ajudar

ainda mais como busca de informação que apoie a tomada de decisão consequentemente reduzindo o tempo de resposta.

A competitividade no setor farmacêutico não pode ficar apenas nos preços, tem que avaliar seus concorrentes obtendo informações e assim montar planos estratégicos. “A expressão ‘visão estratégica’ compreende muito mais do que um simples olhar para o futuro’, mas um complexo processo envolvendo a compreensão de todo universo competitivo da empresa” (ITALIANI, 2006, pg.70).

Para o desenvolvimento de novas técnicas como a criatividade nesse setor é preciso sair da zona de conforto, para alcançar o sucesso através de um meio, é preciso envolver os gestores e colaboradores, conforme recomenda Chiavenato (2004) através do mapa de estratégias, onde as perspectivas financeiras e operacionais convergem para o lucro.

As empresas passam por uma adaptação para se manterem competitivas, a tomada de decisão garante a sobrevivência, permitindo que seus gestores enxerguem no mercado os melhores desempenhos administrativos. De acordo com o mesmo autor, é a busca incessante por aprimorar seus conhecimentos que leva a organização a colocar-se em posição privilegiada no mercado.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse artigo utiliza o tipo de pesquisa de forma descritiva e exploratória, método dedutivo e abordagem qualitativa. O tipo descritivo é aquele que se caracteriza por observar, analisar e registrar os acontecimentos sem influência do pesquisador nos dados a serem coletados. (RODRIGUÊS, 2007). E já uma pesquisa do tipo exploratória segundo Marconi e Lakatos (2005) “são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas as análises empíricas e teóricas”.

O método utilizado foi o dedutivo, que segundo Cervo; Bervian e Silva (2009) “a dedução é a argumentação que torna explícita verdades particulares contidas em verdades universais”. Esse é um método de experiência baseado na observação de

peessoas que conhecem, vivenciam ou tem conhecimento sobre o tema e não somente em teorias e métodos científicos (NETO, 2007).

A abordagem que se identificou com o presente artigo é a de caráter qualitativo que conforme Silva e Menezes (2001) é uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números, sendo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

Umas das técnicas utilizadas foi a pesquisa bibliográfica, com finalidade de sustentar a pesquisa através de livros e site, conforme Fachini (2003) a pesquisa bibliográfica é o conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras, tem a finalidade de conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar produção e reprodução de informações para o desenvolvimento da pesquisa. Outra técnica presente na pesquisa é a entrevista, que de acordo com Bertucci (2008, P. 63) “ é uma indagação direta, realizada com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistador”.

A entrevista (APÊNDICE A) contendo 19 (dezenove) perguntas realizadas pessoalmente com os gestores das 5 (cinco) redes farmacêuticas do município de Cacoal/RO, foi adaptada de Thomé (2006).

O artigo foi estruturado conforme o Manual de Elaboração do Artigo Científico do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia - UNIR, campus Professor Francisco Gonçalves Quiles elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010). Os sujeitos da pesquisa foram identificados, sendo denominados como, A1, A2, A3, A4 e A5, visando o sigilo quanto aos dados e opiniões estabelecidos na pesquisa, utilizando assim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A). A pesquisa respeita a moral dos trabalhos envolvidos, sendo todos os autores utilizados mencionados na pesquisa, não havendo qualquer tipo de plágio ou fraude por parte do autor, conforme o Termo de Isenção de Responsabilidade (ANEXO B).

Foi selecionada uma amostra não probabilística no perímetro estipulado entre as avenidas 7 de setembro, Porto Velho e 2 de junho, e nas ruas Antônio Deodato Dulce, Rui Barbosa, São Luiz e General Osório, selecionadas pelo critério de

intencionalidade das quais foram escolhidas 5 (cinco) redes de farmácias, situadas no Centro de Cacoal/RO, isso significa para Barros e Lehfeld (1986), com uma estratégia adequada, os elementos da amostra são escolhidos se relacionando intencionalmente com as características estabelecidas. O pesquisador, portanto, se dirige intencionalmente a grupos de elementos que deseja saber a opinião.

A análise dos dados aconteceu após a aplicação da entrevista, onde os dados adquiridos tiveram um critério de análise de interpretação, pois analisou e condensou os dados gerando respostas aos problemas, e a interpretação teve o objetivo de buscar de forma mais abrangente o sentido das respostas (GIL, 2007). Desse modo, para a avaliação dos dados foi realizada a análise do conteúdo por ser mais precisa e prática.

3 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção do trabalho serão apresentadas as análises dos dados, destacando a importância e os recursos que as empresas utilizam no dia-a-dia. E tem por objetivo, organizar sistematicamente os dados de forma que possam possibilitar o fornecimento de resposta ao problema que foi pesquisado.

3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturada feita com os gestores das cinco empresas farmacêuticas, onde os participantes responderam qualitativamente sobre diversos aspectos sobre inteligência competitiva, as estratégias utilizadas e os seus desafios. Com base nesses dados foi possível gerar informações capazes de responder aos objetivos da pesquisa

O quadro a seguir mostra que as empresas A1 e A3 se diferenciam no ramo de atividade, mas contém o mesmo número de funcionários, e a empresa A2 é a mais nova farmácia com apenas 1 ano e 6 meses na cidade, as empresas A1, A4 e A5 são as que além de venderem medicamentos também vendem produtos de perfumaria, e

a empresa A4 é a única que manipula seus medicamentos.

QUADRO 1: Perfil dos Entrevistados

EMPRESA	RAMO	LOCALIDADE	FUNCIONÁRIOS	TEMPO
A1	Vendas de medicamentos e perfumaria	General Osório	21	5
A2	Vendas de medicamentos	Avenida 7 de setembro	22	1 ano e 6 meses
A3	Vendas de medicamentos	General Osório	19	5
A4	Manipulação e venda de medicamentos	Avenida Dois de junho	32	30
A5	Vendas de medicamentos e perfumaria	Avenida Dois de junho	15	12

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com o quadro 1 acima, buscou-se nesse primeiro momento conhecer o perfil dos participantes, iniciando com questões com o intuito de identificar alguns itens relevantes para a pesquisa, como: o ramo de atividade exercido no comércio de farmácias, a localização das empresas, quantos funcionários possui e o seu tempo de mercado.

3.2 ANÁLISE DA INTELIGENCIA COMPETITIVA NAS FARMÁCIAS EM CACOAL

Como pode ser observado a estratégia está ligada à antecipação de cenários e planos de ação a serem aplicados, as empresas pesquisadas foram unânimes em dizer que as estratégias usadas em suas lojas eram em relação a preço, localização, bom atendimento e divulgação. Para atuar e se manter no mercado, as empresas sentem a necessidade de escolher as estratégias para barrar seus concorrentes, e ao

mesmo tempo selecionar o que usar para afetar seus competidores.

É importante ressaltar que os gestores podem fazer um planejamento sobre foco e a priorização do trabalho, identificando quais as necessidades dos clientes, isso está relacionado a tomada de decisão, elaboração de planos e execução de ações estratégicas nas empresas. Segundo Rodrigues (2005) a coleta e análise de informações proporciona o foco e a priorização das necessidades dos clientes e está relacionada a tomada de decisão, elaboração de planos execução das ações estratégicas.

Em relação a essas estratégias, A1 destaca que ter uma boa equipe e possuir dedicação, são fatores de sucesso, já A2, A3, A4, e A5, contam que ter um farmacêutico que interage com os clientes, ajudam no comprometimento e sucesso da empresa. Como o mercado vive em constante mudança, A5 mencionou que a inteligência competitiva ajuda com planos que possam facilitar tanto os colaboradores quando os funcionários. As farmácias A1, A2, A3, e A4, notaram que ter uma equipe motivada e preencher as necessidades dos clientes, facilitam para empresa não ter surpresa frente ao mercado competitivo.

De acordo com Ghemawat (1986) as fontes estruturais de vantagem competitiva podem ser encontradas em fatores ligados à inovação de produto, a processos de produção ou às capacidades de marketing das firmas. Com isso, as empresas A3 e A5 destacaram a qualidade de seus produtos, e A1, A2 e A4 mencionaram o disk entrega como sendo rápido e fácil, atendendo aos clientes de forma satisfatória. Com relação ao diferencial frente aos concorrentes as farmácias A1, A2 e A5 destacam que é a promoção, já A3 e A4 dizem que é o preço que os diferencia.

Para os investimentos realizados a loja, A1 citou que não fez nada nos últimos anos na empresa, mas, que deseja ampliar e adquirir novos produtos; já a empresa A2 relatou que contratou novos funcionários, mas deseja ampliar, ter novos produtos e melhorar as tecnologias como: internet mais apropriada e aprimorar os computadores para facilitar as vendas; as empresas A3, A4 e A5 indicaram que houve reforma na estrutura física e pretendem obter novos produtos no ramo de perfumaria.

As farmácias A4 e A2 capacitaram seus funcionários com treinamentos e também querem novos produtos em suas lojas.

Para Kotler (2000, p. 11), o marketing é uma estratégia de competição diferente dos mecanismos tradicionais para conquistar vendas, na entrevista foi perguntado sobre a divulgação de seus produtos e obteve-se as seguintes respostas, A1 utiliza apenas o panfleto, e as lojas A2, A3, A4 e A5 utilizam o rádio e a televisão. A empresa A4 citou que não acompanha as informações de seus concorrentes, pois já está há bastante tempo no mercado e tem clientes fiéis, as empresas A2 e A5 sempre querem saber das novidades e A1, A2 e A3 observam a reputação das outras lojas.

Para as empresas é essencial fazer uma análise minuciosa, buscando inovações, e soluções a respeito da melhoria que possam gerar crescimento em suas empresas, o que facilita saber no que está acertando e errando, isso se faz em relação aos seus pontos fortes e fracos, sendo que A1 afirma que seu ponto forte seria o preço e seu ponto fraco a localização; A2 diz que o atendimento é seu ponto forte e o fraco é a falta de alguns produtos; A3 não faz nenhum tipo de análise neste sentido; A4 cita o atendimento e a responsabilidade como ponto forte e como ponto fraco seria a falta de produtos; A5 revela que seu ponto forte é a localização e seu ponto fraco é falta de novidade ou exclusividade.

Segundo Day (1999) a empresa que mais cresce é aquela que está ativa no mercado, que segue o ritmo da mudança sem deixar de lado as necessidades do cliente. Portanto, quando perguntados se acompanham o que as outras lojas desenvolvem, A1 e A2 disseram que acompanham porque é importante saber de seus concorrentes quais estratégias estão utilizando, e se for algo bom implementam na loja, como por exemplo reajustam o preço conforme o mercado; A3 A4 e A5 falaram que não acompanham o que seus concorrentes desenvolvem.

Para a gerência das empresas, A1, A2 e A3 não ocorre qualquer tipo de planejamento de gerenciamento, já A4 diz que faz planejamento de compra e treinamento de equipe; A5 faz planejamento de estoque para não sobrar ou faltar e também faz reuniões periódicas com seus funcionários.

Com relação a projetos visando o futuro das farmácias, A1, A3, A4 e A5 mencionaram que não fazem planos para longo prazo, e a empresa A2 está projetando ampliar a loja futuramente. Em referência a crise econômica e política, todas falaram igualmente que suas vendas diminuíram, mas que não afeta tanto as farmácias, pois remédios são primordiais na vida de muitos, mas com relação a certos produtos de beleza, higiene e academia sofreram uma queda maior nas compras, mas nada que afete a empresa, já que o foco são os remédios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência competitiva é de extrema importância para as organizações que necessitam ser competidoras no mercado consumidor, tanto regional quanto nacional, recebendo, portanto, influências constantes de condições internas quanto externas.

Essa forma de conduzir um empreendimento é fundamental para se definir o posicionamento estratégico mais adequado frente às estratégias que se pode utilizar, uso da informação filtrada e analisada que podem servir de base para decisões fundamentais. Trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas a um setor. As micro e pequenas empresas precisam ser rápidas nas suas reações às mudanças de mercado e com o setor farmacêutico não é diferente, inovação na abordagem com o cliente ou até mesmo na exposição de seus produtos, sua qualidade e prioridade com o cliente, geram valores que criam uma fidelização no mercado.

A proposta central desse trabalho foi identificar de que forma as empresas do setor farmacêutico do município de Cacoal poderiam obter vantagens competitivas por meio da inteligência competitiva. Com isso, estudado esse processo foi possível identificar as características das empresas, observando que entre as cinco, duas que estão a menos tempo no mercado, são as que mais se empenham em utilizar as estratégias como fonte de respostas para seus objetivos, em relação as outras, consideraram que já estão a mais tempo no mercado e não sentem tanta incerteza nesse setor, mas que estão sempre de olho para não ficar atrás dos concorrentes. Notou-se também que os gestores utilizam a inteligência competitiva como estratégia

de forma mais singela, pois, alguns produtos são tabelados, fazendo com que eles não meçam muito no preço dos remédios, mas que as estratégias podem ser usadas de outras formas, como por exemplo, com seus funcionários e colaboradores, a localização das farmácias e os produtos de perfumaria.

Por meio das entrevistas aplicadas em cinco empresas no setor farmacêutico do município de Cacoal, do estado de Rondônia, foi possível identificar quais são os fatores que levaram as mesmas a utilizarem esse processo, assim como as vantagens e os desafios que ocorrem em gerenciar essas redes de farmácias.

Sobre o perfil dos participantes, pode-se verificar que há uma variação no tempo de mercado e no quanto eles estão preocupados com seus concorrentes, para alguns é fundamental saber, motivar, planejar algo sobre a maneira de gerenciar e seu mercado competidor, em outro caso observou-se que vender e ter retorno está de bom tamanho, não precisa fazer grandes planos a longo prazo para se manter.

Entre as estratégias que eles acreditam ter sucesso são os preços, pois algumas farmácias só vendem, não manipulam os remédios, a localização em que elas se encontram, tanto no centro da cidade, como nos bairros, e as promoções que ocorrem não somente com os remédios, mas também com os produtos de higiene e perfumaria.

A pesquisa mostra como ponto positivo o próprio mercado farmacêutico, que apesar de ter tantas outras farmácias, além dessas citadas na pesquisa, consegue gerar concorrentes, além do mais, essa concorrência faz com que optem por abrir outras lojas em outros bairros, trazendo comodidade e novos clientes.

Com relação a utilização da inteligência competitiva, observa-se que a maior dificuldade é colocar em prática. Para estabelecer seus objetivos, cabe à organização determinar e definir as estratégias que serão adotadas, para assim que a empresa detectar o que é necessário, gerenciar o retorno para a organização, como por exemplo, obter informações sobre seus concorrentes e assim, oferecer condições para o aprendizado e para a socialização e, conseqüentemente, a renovação do conhecimento no ambiente organizacional.

Sugere-se então que as empresas continuem explorando e utilizando as estratégias da inteligência competitiva, melhorando cada vez mais para oferecer um serviço de qualidade e com rapidez, acompanhando as mudanças e tendências do mercado, podendo explorá-lo com melhoramento no marketing e também se utilizando das redes sociais como forma de demonstrar seus produtos, ficando mais fácil na hora do cliente optar em comprar na farmácia em que ele reconhece o produto que estava procurando.

A pesquisa teve como fator limitante a indisponibilidade de tempo dos gestores das farmácias para a realização das entrevistas, fazendo com que alguns desistissem de participar da pesquisa, com isso, houve um atraso na análise dos dados e a pesquisa ficou estagnada por um tempo.

O estudo contribuiu para os gestores em forma de ampliar a visão no mercado competitivo, mostrando que não se pode ficar sempre querendo que o outro mude ou que está tudo bem em sua loja, mas sim, ir atrás de informações, ter um *feedback* que mostre o caminho que se está tomando, proporcionando uma vantagem em relação as outras empresas.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se que se faça uma pesquisa com os clientes dessas farmácias e também propõe que às empresas atentem para a importância do envolvimento das pessoas e das funções da inteligência competitiva, tanto do ponto de vista do cliente, como do próprio gerente, trazendo do envolvimento e informações para uma melhoria contínua. Como se observou nesse estudo, não somente a aceitação, mas um envolvimento mais vigoroso, seja dando direcionamentos estratégicos ou expondo dúvidas com os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

1 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

2 BARROS, Aidil J. **Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica**. 2. ed. amp. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1986.

- 3 BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva** 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- 4 BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**, ênfase na elaboração de TCC de Pósgraduação Lato Sensu. São Paulo, 2008
- 5 CAPPEL, J. J.; BOONE, Jafrey P. **Alook at the Link Between Competitive and Performance**. Competitive Intelligence Review, v.6,no2, 1995.
- 6 Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico(CADT). **Inteligência competitiva: Estratégias para Pequenas Empresas**. Moraes, Ednalva F. C. (Coord.) Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda, 1999.
- 7 CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2009
- 8 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- 9 DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 10 FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- 11 FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1985. 482p
- 12 FLEISHER, C. S; BENSOUSSAN, B. E. **Business and competitive Analysis – An effective application of new and classic methods** 1. ed. New Jersey: Financial Times Press, 2007
- 13 GHEMAWAT, P. **Estratégia e os negócios conceitos fundamentais: Paisagem**. Englewood Cliffs / New Jersey: Prentice-Hall, 1986
- 14HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. **Competição e internacionalização na indústria brasileira**. In: BAUMANN, R. (Org.). O Brasil e a Economia Global. Rio de Janeiro: Campus, 1996,
- 15 GIL, Antônio Carlos, 1942 – Como elaborar projetos de pesquisas/Antônio Carlos Gil. – 4.e. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- 16 GOMES Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 17 GONZALEZ, Bernardo Celso. **Inteligência Competitiva nas Empresas**. 2001. <http://www.abraic.com.br>

- 18 HAGEL, J., BROWN, J., S. Funding invention vs. managing innovation. **Business Week**, February, 16, 2006. USA (NY).
- 19 HERRING, J. P. Key intelligence topics: process to determinate the needs of intelligence. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n.2, p. 4-14. 1999.
- 20 ITALIANI, Fernando. **Marketing Farmacêutico**. Rio de Janeiro: Qualitymark Edit., 2006.
- 21 JOHNSON, Arik, Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence. 1998. Disponível em, RL: www.aurorawdc.com/ekma.html: acesso em 13 de set de 2014.
- 22 KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10^a. Ed, 7^a. reimp; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 23 WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa** 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- 24 MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005
- 25 NETO, Manoel José de Miranda. **Pesquisa para o planejamento: métodos & técnicas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- 26 OHMAE, K. The mind of strategist. Harmondsworth. Penguin Books. 1983.
- 27 PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and decision economics**, Columbus, Vol. 24, n. 4, p. 309-323, Jun-Jul, 2003.
- 28 PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n. 4, Summer 2003.
- 29 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013
- 30 PORTER, M. E.; (1985). **Competitive advantage**. New York: Free Press. (Disponível na biblioteca da FEA).
- 31 RODRIGUES, A. S. **Concepção de um sistema de inteligência para uma organização do setor de bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- 32 RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva nos negócios e organizações** 1 ed. Maringá: UNICORPORE, 2007.

33 SILVA, C.A.B. dá; BATALHA, M.O. **Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia E Estudo De Caso.** In: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999.

34 SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Disponível em <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso em 15 de nov. De 2014.

35 SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do Artigo Científico do Curso de Administração.** UNIR, 2010.

36 TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive Intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence** 1. ed. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

37 THOMÉ, Maritza Ferraz: Ferramenta de suporte para inteligência competitiva: um estudo de caso na Embrapa/ Maritza Ferraz Thomé – Dissertação pela Universidade Católica de Brasília, 2006.

ANEXOS

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntária (a), da pesquisa **Inteligência competitiva no setor farmacêutico** do município de Cacoal, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Lucélia Pereira Meneguelli

ENDEREÇO: Rua: Padre Adolfo nº 1727, Cacoal/RO

TELEFONE: (69) 920-16391.

OBJETIVOS: Estudar o processo de inteligência competitiva nas empresas; identificar as características das empresas orientadas pelo processo de inteligência competitiva; Compreender como os empresários do setor farmacêutico utilizam a inteligência competitiva como estratégia.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Resultados das ações, interferências e implementação da Inteligência Competitiva nas farmácias.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante

ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Lucélia Pereira Meneguelli, DECLARO, para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, ____ de julho de 2016.

Lucélia Pereira Meneguelli

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da Empresa: _____
Endereço: _____
Cidade: _____ Estado: _____
Tempo de atuação no mercado: _____

- 1.Descreva sua empresa e o mercado com a qual ela compete.
- 2.1Quantos funcionários possui e quanto tempo de mercado?
- 3.Qual a estratégia que a empresa utiliza no mercado?
- 4.Quais são os fatores de sucesso para sua empresa?
- 6.Qual é sua maior vantagem competitiva?
- 7.Qual o diferencial da sua loja em comparação as outras lojas?
- 8.Cite os principais investimentos realizados na sua loja ultimamente.
- 9.Como você divulga a loja e os produtos? (*Marketing*)
- 10.Acompanha algum tipo de informação sobre os concorrentes?
- 11.Mencione quais são as principais características da farmácia que faz permanecer no mercado?
- 12.Define os investimentos que investimentos que deverão ser realizados na loja nos próximos anos?
- 13.Analisa os pontos fortes e fracos?
- 14.Acompanha o que as outras lojas desenvolvem?
- 15.Verifica as ações dos concorrentes e se baseia nessa ação e utiliza na sua loja?
- 16.Faz algum tipo de planejamento para gerenciar a loja?
- 17.Faz algum projeto visando o futuro da loja?
- 18.Como a crise econômica e política atual está afetando a competitividade da empresa?
- 19.Tem algo a acrescentar?